



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMI)



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMI)

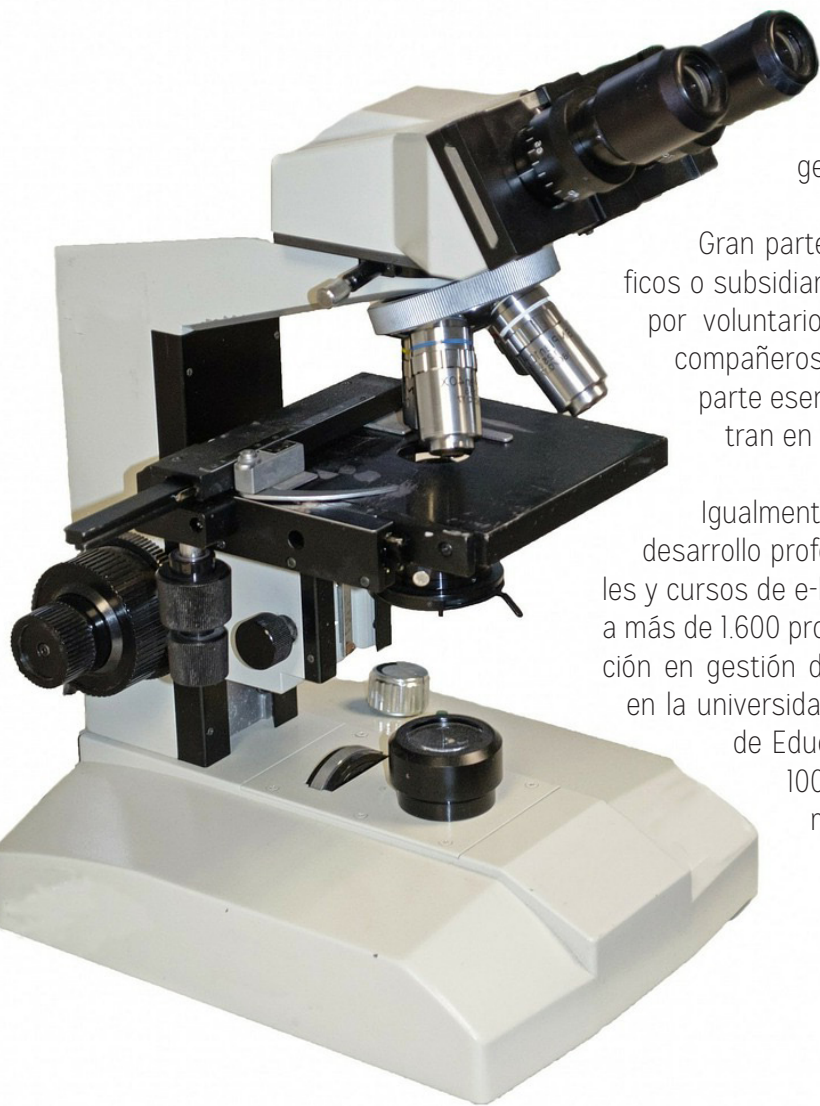
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMI)

El Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute, PMI) es la principal asociación de miembros profesionales del mundo sin fines de lucro para la actividad relacionada con los proyectos. Fue fundada en 1969 y alberga más de 2,9 millones de profesionales que trabajan en casi todos los países del mundo a través de la promoción mundial, la colaboración, la educación y la investigación. El PMI desarrolla carreras, mejora el éxito de la organización y permite el desarrollo de la gestión de proyectos a través de sus normas reconocidas a nivel mundial, certificaciones, recursos, herramientas de investigación académica, publicaciones, cursos de desarrollo profesional y oportunidades de desarrollo de redes de colaboración. Como parte de la familia del PMI existe el Sistemas Humanos Internacionales (Human Systems International, HSI) el cual proporciona la evaluación de la organización y los servicios de evaluación comparativa de las principales empresas y el gobierno, mientras que ProjectManagement.com y ProjectsAtWork.com crear comunidades globales en línea que ofrecen más recursos, mejores herramientas y las redes más grandes de colaboración sobre administración de proyectos.

La promoción en todo el mundo del PMI para la gestión de proyectos se ve reforzada por los estándares reconocidos a nivel mundial y el programa de certificación, los programas de investigación académica y de mercado extensos, subsidiarias (llamadas en cada país capítulos) y comunidades de práctica, y las oportunidades de desarrollo profesional.

Asimismo, el PMI ofrece siete certificaciones que reconocen los conocimientos y competencias, incluido el Project Management Professional (PMP)® en manos de cerca de 650.000 profesionales en todo el mundo. Los salarios y las oportunidades de carrera para los titulares de credenciales muestran que los empleadores reconocen el valor agregado que posee los profesionales capacitados.





Estándares globales del PMI para proyectos, programas y gestión de departamentos son las normas más reconocidas en la profesión y cada vez más el modelo para la gestión de proyectos en los negocios y el gobierno. Estos son desarrollados y actualizados por miles de voluntarios del PMI con experiencia en todo tipo de proyectos proporcionando un lenguaje común para la gestión de proyectos en todo el mundo.

Gran parte de la actividad se desarrolla en 280 capítulos geográficos o subsidiarias que están abiertas a los miembros de PMI y dirigida por voluntarios. Participar y disfrutar de eventos, conocer nuevos compañeros de la red y compartir su conocimiento y experiencia es parte esencial de la función de estas comunidades que se encuentran en todo el mundo.

Igualmente, el PMI ofrece una amplia gama de oportunidades de desarrollo profesional por medio de los seminarios, congresos mundiales y cursos de e-learning entre otros eventos. También se puede acceder a más de 1.600 proveedores de Educación Registrados (REP) para la formación en gestión de proyectos y desarrollo continuo. Para los que están en la universidad, el Centro de Acreditación PMI Global para Programas de Educación de Gestión de Proyectos ha reconocido cerca de 100 programas de licenciatura en instituciones de todo el mundo.

El programa de investigación del PMI es el más extenso en los campos de los avances de la ciencia, la práctica y la profesión de gestión de proyectos. El cuerpo de gestión de proyectos de conocimiento se expande a través de proyectos de investigación, simposios y encuestas, y se comparte a través de publicaciones, conferencias y sesiones de trabajo de investigación

El PMI está dirigido por una junta administrativa compuesta por miembros voluntarios. Las operaciones del día a día del PMI se guían por el grupo de gestión ejecutiva y personal profesional en el centro de operaciones globales situado cerca de Filadelfia en Estados Unidos.

Por último, el PMI suministra una serie de estándares globales que brindan reglas, lineamientos, y particularidades para la dirección de proyectos y programas. Dado que estos estándares son ampliamente aceptados y que se aplican consistentemente ayudan a las personas y a las organizaciones a lograr la excelencia profesional.



Dado además que los mismos son creados y actualizados tanto por comités de voluntarios como por el público en general, se puede tener la confianza de que los estándares reflejan continuamente y exactamente la evolución de la profesión.

Además existe una biblioteca de estándares globales que incluyendo la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), el Organizational Project Management Maturity Model OPM3®, El Estándar para la Dirección de Programas, y el Estándar para la Dirección de Portafolios. A continuación se analizan algunos de los procesos más importantes de la administración de proyectos que se incluyen en el PMBOK.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Según el Diccionario de Real Academia Española (2001) el liderazgo es: “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”, aunque en el caso de estudio, aplica mejor la definición del Diccionario de Ciencias de la Conducta (1984) en el cual se define como las:

“

**Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
Diccionario de Ciencias de la Conducta (1984)**

”

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo consiste en un grupo de habilidades que tiene o adquiere un individuo para que un grupo de personas logren conquistar unas metas u objetivos previamente establecidos. Entre las destrezas que debe tener un líder están: el motivar, el gestionar, el incentivar, el guiar, el organizar, el evaluar y el conciliar entre otros. Existen líderes positivos y negativos; los primeros son personas que guiarán en forma efectiva y hacia el éxito a su grupo de trabajo, en cambio los segundos son los que conducen al grupo hacia el fracaso y promueven la destrucción del trabajo en equipo.

Cuando se habla de formulación y planificación de proyectos en general el concepto de liderazgo no se puede obviar, de hecho el director de este tipo de proyectos es una persona con características tales que garantice el cumplimiento de los objetivos del

proyecto a fin de que el cliente quede satisfecho, siendo una pieza fundamental en el éxito, la calidad y el producto final que se entrega cuando se culmina el proyecto.

DENTRO DE LAS HABILIDADES DEL DIRECTOR DE PROYECTOS EXISTEN TRES PAPELES IMPORTANTES QUE SON: EL ROL DE LÍDER, EL ROL DE GERENTE, Y EL ROL DE ROL DE FACILITADOR, CUYA MISIÓN ES AYUDAR A SUS SUBORDINADOS Y AL BUEN DESARROLLO DEL PROYECTO.

Un gestor de proyecto, también conocido como gerente de proyecto, líder de proyecto, director de proyecto o encargado de proyecto, es la persona encargada de todo el planeamiento y la ejecución de cualquier proyecto, además es el encargado de tomar las decisiones necesarias para que el riesgo sea controlado y la incertidumbre

se reduzca al mínimo, por lo tanto, cada decisión que tome el líder debe implicar un beneficio directo para el proyecto y para sus subordinados.

Dentro de las habilidades del director de proyectos existen tres papeles importantes que son: el rol de líder, es el encargado de inspirar, el rol de gerente, es el encomendado a estabilizar procesos y situaciones y el rol de rol de facilitador, cuya misión es ayudar a sus subordinados y al buen desarrollo del proyecto.





También se puede decir que el director de proyecto es la persona que tiene la responsabilidad general de la iniciación exitosa, planificación, diseño, ejecución, seguimiento, control y cierre de un proyecto. Asimismo, el director del proyecto debe tener una combinación de habilidades incluyendo la capacidad de hacer preguntas penetrantes, detectar supuestos tácitos y resolver conflictos, así como habilidades de gestión más generales. Una de sus funciones principales radica en el reconocimiento de que correr riesgos puede afectar directamente la probabilidad de éxito y que este riesgo debe ser tanto formal como informalmente medido a lo largo de la vida útil del proyecto para de esa forma tomar posibles precauciones.

Los riesgos surgen de la incertidumbre, y el gerente de proyecto exitoso es el que se centra en esto como la principal preocupación. La mayor parte de las cuestiones que afectan a un proyecto surgen de un modo u otro de los riesgos. Un buen gerente de proyecto puede disminuir significativamente el riesgo, a menudo mediante la adhesión a una política de comunicación abierta, asegurando que cada participante significativo tenga la oportunidad de expresar sus opiniones e inquietudes. De ello se desprende que un gerente de proyecto es el que se encarga de la toma de decisiones, tanto grandes como pequeñas, de tal manera que el riesgo está controlado y la incertidumbre reduce al mínimo. Cada decisión tomada por el director del proyecto debe ser tomada de una manera tal que beneficiara directamente el proyecto.

GESTIÓN DE INTEGRACIÓN Y ALCANCE

La gestión de integración de proyectos tiene asociada procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las actividades dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. Reunir, consolidar, articular e integrar las acciones es crucial para la finalización del proyecto y además la gestión debe poder cumplir con todas las expectativas de las partes interesadas, permitiendo que se cumplan todos requisitos solicitados por el proyecto.

Por otra parte, la gestión de integración es el área de conocimiento de la administración de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar que todos los componentes de los proyectos serán coordinados correctamente para lograr los objetivos del proyecto. Para ayudar a coordinar mejor y gestionar los distintos elementos, se pueden establecer cuatro claves para la gestión de la integración: asignar las cuotas de trabajo a cada elemento del grupo, crear un plan de acción concreto, hacer concesiones para que exista flexibilidad en la ejecución y aprender de los errores y los éxitos.

Una vez analizada la definición y las áreas que cubre la gestión de la integración, se puede mencionar que la misma implica siete procesos, los cuales le darán cuerpo a la gestión y a continuación se detallan cada uno de ellos.

El PRIMERO de estos procesos es el desarrollo del acta de constitución del proyecto, dicha acta da inicio al proyecto ya que permite que el mismo se ponga en marcha de forma oficial. En ella se destacan los objetivos del proyecto y el nombre del director del proyecto entre otros y por lo general no se debe de extender más de





El SEGUNDO proceso es el desarrollo de la declaración del alcance preliminar, este documento está basado en el elemento de gestión del alcance mencionado en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). El enunciado del alcance define lo que es y lo que no es parte del proyecto. Las declaraciones de alcance bien definidas deberán aparecer en una lista donde se observará todo el trabajo detallado que debe llevar a cabo en el proyecto.

El TERCER proceso de gestión de la integración es el desarrollo del plan del proyecto, este incluye el acta de constitución del proyecto, la definición del proyecto, los objetivos, el presupuesto, el cronograma, los recursos necesarios para el proyecto, el enfoque, los planes de gestión y la evaluación inicial de riesgos.

El CUARTO proceso involucrado es la dirección y supervisión de la ejecución del proyecto. En esta fase es cuando el proyecto se pone realmente en marcha y los productos desarrollados se entregarán al final del proceso, por ejemplo, si el proyecto es de tecnología de la información, la entrega será un software completamente funcional.

En QUINTO lugar, el trabajo del proyecto debe ser monitoreado y controlado. Un aspecto importante de este proceso es la gestión del cambio. Las solicitudes de cambio de proyecto podrán efectuarse durante el ciclo de vida del proyecto. Si estas peticiones no son monitoreadas y controladas, entonces la calidad del proyecto puede verse comprometida. Debe existir un equipo que debe estar formado con el fin de supervisar las solicitudes de cambio y la implementación del cambio.

Por SEXTO, el proyecto debe ser cerrado cuando se ha completado. Cerrar el proyecto involucra la revisión de los procesos, los éxitos y las carencias que se encontraron durante el ciclo de vida del proyecto. Durante esta fase, el documento de lecciones aprendidas es producido por el equipo de gestión del proyecto.



Se espera que antes de comenzar el proyecto se encuentre claramente definido lo que se necesita para que el proyecto sea completado de forma adecuada. Al terminar se debe verificar que todas las actividades del proyecto se han completado y que el producto final o servicio cumple con las expectativas del cliente y / o grupos de interés. Es importante obtenga una aprobación por escrito de la conclusión del proyecto.

ESPERA QUE ANTES DE COMENZAR EL PROYECTO SE ENCUENTRE CLARAMENTE DEFINIDO LO QUE SE NECESITA PARA QUE EL PROYECTO SEA COMPLETADO DE FORMA ADECUADA

Una vez que el proyecto se ha cerrado formalmente, es el momento de hacer un recuento de los errores y aciertos. Organizar una reunión de revisión formal y realizar una sesión de lluvia de ideas en la que se enumeran todos los errores cometidos durante el proyecto es de suma importancia, también es

fundamental hacer una lista de todas las cosas que salieron bien; todo lo anterior con el fin de que estos sean retos y oportunidades de mejora para que el desarrollo del próximo proyecto pueda ser más eficaz.

En otra vertiente se tiene el alcance del proyecto que es la parte de la planificación del proyecto que consiste en determinar y documentar una lista de objetivos específicos del proyecto, los que se debe entregar al final de cada fase, las tareas y los tiempos.

La documentación del alcance de un proyecto explica los límites del proyecto, establece las responsabilidades de cada miembro del equipo y establece procedimientos para la forma en que se verificó y aprobó el trabajo terminado. La documentación se puede denominar como una declaración del alcance, declaración de trabajo (Statement of Work, SOW) o términos de referencia. Durante el proyecto, esta documentación ayuda a que el equipo del proyecto permanezca enfocado y concentrado en la tarea.



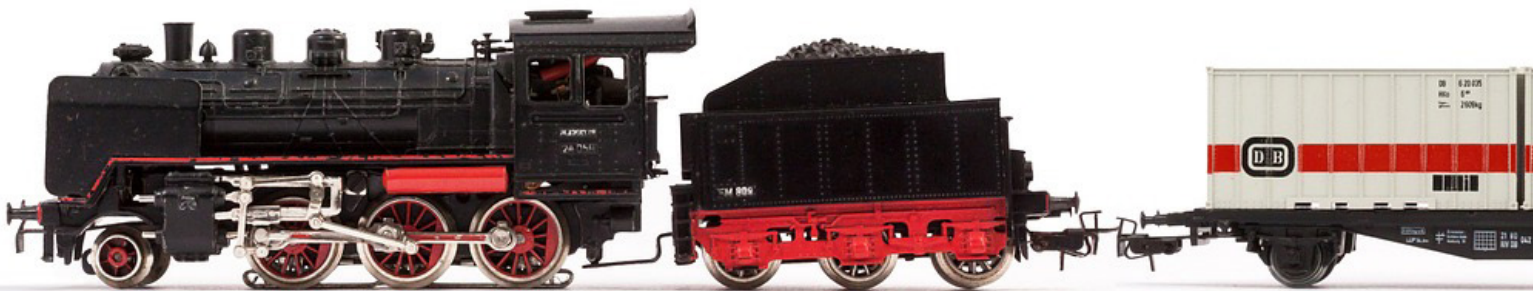


San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El enunciado del alcance también proporciona al líder del equipo de proyecto o facilitador las directrices para la toma de decisiones acerca de las solicitudes de cambio durante el proyecto. Es natural que las partes de un gran proyecto puedan cambiar a lo largo del camino, así que lo mejor será tener bien claros los alcances del proyecto desde el principio para que el equipo del proyecto sea capaz de gestionar el cambio de forma expedita. Al documentar el alcance de un proyecto, los interesados deben ser lo más específico posible con el fin de evitar la corrupción del alcance, una situación en la que una o más partes de un proyecto termina mal requiere más trabajo, tiempo o esfuerzo debido a la mala planificación o la falta de comunicación.

La gestión eficaz de alcances requiere una buena comunicación para asegurar que todos en el equipo entienden el alcance del proyecto y están de acuerdo en exactamente cómo se deberán cumplir los objetivos del proyecto. Como parte de la gestión del alcance del proyecto, el líder del equipo debe solicitar la aprobación y firmar compromisos con los distintos grupos de interés para ver cómo avanza el proyecto, asegurándose que una vez terminado el proyecto, como se propuso en un inicio, satisface las necesidades de todos.



La determinación del alcance del proyecto es un proceso que puede ser un poco complicado ya que hay muchos factores que afectan la forma en que se determina el alcance. Por ejemplo, si un proyecto está implementando nueva tecnología o un tipo relativamente nuevo de servicio, los requisitos de proceso de recolección pueden tardar más tiempo en completarse. Prototipos, grupos de enfoque, y el trabajo de prueba de

concepto pueden ser necesarios que se hagan de primero para establecer los factores de viabilidad antes de poder ajustar los alcances. Por otra parte, un proyecto con requisitos estables y servicios de tecnología relativamente bien conocidos puede ser mucho más fácil de planificar. Además, dependiendo de qué tan bien los interesados puedan comunicarse y planificar su entorno de trabajo, el proceso de recopilación de datos para definir el alcance puede ser

EL PROCESO DE RECOPIACIÓN DE DATOS PARA DEFINIR EL ALCANCE PUEDE SER MUY SIMPLE O PUEDE TOMAR MUCHAS RONDAS DE NEGOCIACIONES PARA LLEGAR A UNA VISIÓN COMPARTIDA Y DETALLADA

muy simple o puede tomar muchas rondas de negociaciones para llegar a una visión compartida y detallada. Estos son sólo algunos ejemplos sencillos de cómo factores pueden determinar el proceso de planificación de los alcances.

Por otra parte, el director del proyecto recoge hechos iniciales del proyecto del acta de constitución del mismo. Igualmente, la información de fondo que se obtiene de la parte interesada, del modelo y reglas negocio existente, etc. ayudarán a crear la visión del producto o servicio final y, en consecuencia, el alcance del proyecto.



Un director de proyecto con amplia experiencia puede tener al alcance un amplio repertorio de técnicas de planificación o se puede basar en experiencias pasadas con proyectos para determinar si el trabajo va a ser realista, factible, va a cumplir con un determinado tiempo o va a tener limitaciones de costo. Es aquí donde el director de proyecto debe tener las habilidades de comunicación y negociación para educar a los interesados sobre los impactos de los proyectos, asimismo debe tener la habilidad para obtener los requisitos iniciales y la visión necesaria para distinguir si al añadir complejidad a un proyecto se podrá requerir de más personal, tiempo y / o dinero, entendiendo que esto puede tener un impacto en la calidad del proyecto. Por último se debe entender que algunos aspectos del proyecto pueden ser no factibles y las partes interesadas deben saber esto para que puedan ajustar su visión o prepararse para los retos del futuro, tarea también asumida por el director de proyecto.

Es importante recalcar que reunir requisitos es parte de la definición de los alcances, y se puede hacer uso de una o más de las siguientes técnicas:

- » Entrevistas
- » Grupos de enfoque
- » Técnicas de creatividad de grupo: lluvia de ideas, grupos nominales, mapa mental, diagnóstico de afinidad
- » Prototipos
- » Observaciones
- » Preguntas y encuestas
- » Técnicas de toma de decisiones en grupo: la unanimidad, mayoría, la pluralidad, la dictadura



También existen herramientas que pueden ayudar a completar el plan de gestión del alcance, ellas son dos plantillas llamadas la declaración de alcance (Statement of Scope, SOS) y la estructura de desglose del trabajo (EDT) (Work Breakdown Structure, WBS).

Sin embargo, no se debe olvidar que la plantilla más importante para completar este proceso de planificación es la plantilla del plan general de gestión del alcance.

EL SOS GENERALMENTE COMIENZA CON UNA DECLARACIÓN DEL PROBLEMA. ESTA DECLARACIÓN REFLEJA UNA DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE SE RELACIONAN CON LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y UN RESUMEN DEL NUEVO PRODUCTO O SERVICIO QUE SE ESTÁ CREANDO

DECLARACIÓN DE ALCANCE (SOS):

El SOS generalmente comienza con una declaración del problema. Esta declaración refleja una descripción de los elementos que se relacionan con la justificación del proyecto y un resumen del nuevo producto o servicio que se

está creando. La SOS a menudo se presenta como un resumen ejecutivo de todo el proyecto.

Una importante área de contenido del SOS es la lista de los requisitos y características de los productos o servicios. Esta sección refleja a menudo la visión compartida que se negoció entre el director del proyecto, las partes interesadas y los miembros del equipo. Los servicios o productos enumerados aquí no sólo reflejan lo que se incluye en el proyecto, sino también, la forma en que se llevarán a cabo, es decir, nivel de complejidad, la funcionalidad, la profundidad, etc. En esta sección también se pueden incluir declaraciones sobre puntos que no se abordarán en el ámbito actual del proyecto.

Otras secciones de un SOS pueden incluir una lista de los beneficios previstos y criterios de éxito del proyecto. También puede haber una sección que resume la lista de productos que serán incluidos en el alcance del proyecto.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT):

Como su nombre lo indica, una EDT es una lista de todo el trabajo que necesita ser completado para abordar temas que figuran en el SOS. Organiza la lista de trabajo mediante el uso de una estructura de árbol como un gráfico o una lista, es decir, la herramienta es de naturaleza jerárquica donde debajo de cada fase la totalidad de las tareas relacionadas se enumeran y generalmente se organizan por entregas.

Explicando mejor, se analiza el siguiente ejemplo, se tiene un árbol con tres niveles. El primer nivel es la raíz del árbol y se trata del proyecto. El segundo nivel son los productos a entregar del proyecto y tercer nivel son los paquetes de trabajo. Esos paquetes de trabajo pueden ser controlados, vigilados y analizados a nivel de costo estimado o previsto. De esta forma se descompone el trabajo y no se dejan de lado ninguna actividad de la gestión de proyectos, a esto se le conoce como regla de 100 %.



BIBLIOGRAFÍA

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.aed.)*. Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Wolman, B. (1984). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México: Ed. Trillas, S.A.

Lledó y Rivarola. (2007). *Gestión de Proyectos*. Primera Edición. Editorial Pearson. Prentice Hall. Madrid, España.

Project Management Institute. (2013). *Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. 5 edición.



